

So bauen Sie die Interne Revision richtig auf

Foto: Siebel



Revisor Gerald Siebel:
Konzentration auf
wesentliche Bereiche
garantiert die
Wirtschaftlichkeit der
Revision

Text: Gerald Siebel

1. An die Geschäftsleitung anbinden

Die Revision sollte an die höchste Instanz im Unternehmen angebunden werden, um die organisatorische Unabhängigkeit zu gewährleisten. In der Praxis stellt sich dann die Frage, ob eine Anbindung an das ehrenamtliche Aufsichtsgremium oder die hauptamtliche Geschäftsleitung vorgenommen wird. Aus meiner Erfahrung sollte die Anbindung zwingend an die Geschäftsleitung erfolgen. Eine Anbindung an das Aufsichtsorgan ist für die Praxis nicht sinnvoll und entspricht auch nicht den Grundsätzen guter Unternehmensführung, die auch in der Sozialwirtschaft immer stärker über einen Corporate Governance-Kodex geregelt werden. Aus praktischen Gründen sollte die Anbindung der Revision als Stabstelle entweder an den Vorsitzenden der Geschäftsleitung oder den für Finanzen zuständigen Geschäftsleiter erfolgen.

2. Systematisch planen

Die Prüffelder der Revision werden jährlich in Abstimmung mit der Geschäftsleitung neu festgelegt. Die Auswahl der Prüffelder erfolgt risikoorientiert. Erhöhte Risiken sind vermehrt in den materiell wichtigen Prüffeldern zu erwarten. Die Bereiche Leistungsabrechnung und Kasse gehören deshalb regelmäßig auf den Prüfstand. Auch starke Veränderungen stellen ein tendenziell höheres Risiko dar, etwa die Auswechslung der Finanzbuchhaltungssoftware oder ein Leitungswechsel. Auch die verstrichene Zeit seit der letzten Revision kann als erhöhtes Risiko dazu führen, dass ein Prüffeld eher in den Jahresplan aufgenommen wird. Der Jahresplan wird in Abstimmung mit der Geschäftsleitung verabschiedet. Dadurch ist gewährleistet, dass die Planung mit den Zielen des Unternehmens abgestimmt ist und die Revision dort eingesetzt wird, wo die Geschäftsleitung den höchsten Nutzen sieht.

3. Maßnahmen vereinbaren

Auf der Basis des Berichtsentwurfes findet grundsätzlich ein Schlussgespräch statt, an dem neben der Revision unbedingt auch der geprüfte Bereich teilnehmen sollte; es ist häufig sinnvoll, die Geschäftsleitung dabei bereits einzubinden. Dadurch können im Schlussgespräch verbindlich die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung abgestimmt werden, und die Geschäftsleitung ist bereits im Detail über die einzelnen Feststellungen informiert. Ergebnis des Schlussgesprächs ist ein mit allen Seiten abgestimmter Revisionsbericht sowie eine verbindliche Maßnahmenvereinbarung mit dem geprüften Bereich, die als Anlage zum Revisionsbericht aufgenommen wird. Diese enthält die genauen Maßnahmen, nennt die Verantwortlichen sowie den Umsetzungszeitpunkt. Eine gute Revision hält die Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen eines so genannten Monitoring eigenständig nach und entlastet damit die Geschäftsleitung.

4. Wirtschaftlichkeit beachten

Da auch die Revision als Teil der internen Unternehmensüberwachung Geld kostet, sollte der Revisionsumfang angemessen sein. Statistische Erhebungen deuten darauf hin, dass durchschnittlich ein Vollzeit beschäftigter Revisor pro 1000 Mitarbeitende als angemessen angesehen wird. In der Praxis wird dieser Wert in der Wohlfahrtspflege in der Regel nicht erreicht. Hinzu kommt, dass die Kosten der Revision auch in nicht unerheblichem Umfang bei den geprüften Bereichen entstehen. Da die Revision auf die Zusammenarbeit faktisch angewiesen ist, entsteht eine hohe Belastung oft im Bereich der Finanzbuchhaltung durch die Tätigkeit der Revision. Insgesamt reichen drei bis sechs Revisionen pro Jahr in der Regel aus. Je nach Größe der Unternehmen sind hierfür jeweils zwischen 50 bis 100 Stunden zu kalkulieren, so dass ein Stundenkontingent zwischen 150 bis 600 Stunden ausreicht und die Abteilungen auch nicht übermäßig belastet. Natürlich kann eine Revision sich dann nur mit den Prüffeldern mit hohem Risiko befassen; daher auch die risikoorientierte Planung. So ist der Grenznutzen der Revision stets hoch.

5. Professionalität sichern

Problematisch ist immer die Frage, wie kann dauerhaft sichergestellt werden, dass eine Interne Revision auf fachlich hohem Niveau ihre Leistung für das Unternehmen erbringt. Risikofaktoren sind dabei sowohl ein mit der Zeit einsetzender „Verbrüderungseffekt“ zwischen Revisionsmitarbeitern und den geprüften Bereichen als auch eine zunehmende Betriebsblindheit. Sie führt mangels aktueller Kenntnisse aus anderen Betrieben dazu, dass das eigene System zunehmend besser eingeschätzt wird und jedes Benchmarking mangels Vergleichsmöglichkeit unterbleibt. Um sich hiergegen zu schützen, sollte zunächst die Arbeit der Revision auf eine fachliche Basis gestellt werden. Dazu bietet sich die Einhaltung der Berufsstandards durch das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (DIIR) als erster Schritt an. Die Standards sind so konzipiert, dass sie für alle Branchen und Unternehmensgrößen anwendbar sind (vgl. www.diiir-ev.de). Des Weiteren kann durch eine regelmäßige Qualitätsprüfung die Arbeitsweise unabhängig bewertet werden. Auch hierbei bietet sich eine Qualitätsprüfung nach den Standards des DIIR an. Ein „Quality-Assessments“ eines vom DIIR akkreditierten unabhängigen Prüfer alle fünf Jahre garantiert die Einhaltung der Standards. Das Problem kann auch durch die Einschaltung externer Revisoren gelöst werden.

Autor: Gerald Siebel ist vereinigter Buchprüfer und Revisor. Seine Kanzlei hat ihren Sitz in Düsseldorf

Kontakt: siebel@kanzlei-siebel.de